

Die Aussage, daß das Handwerk „goldenen Boden“ hat, gilt auch heute noch – aber nur für Betriebe, die sich auf die tiefgreifenden Veränderungen richtig einstellen. Gerade die aktuell schwierigen wirtschaftlichen Zeiten können dazu genutzt werden. Ein wichtiger Erfolgsbaustein dabei ist das richtige Marketing, denn: „Wer Marketing macht, macht den Markt“. Der folgende Artikel zu diesem Thema stammt aus dem neuen Praxisratgeber „Spitzenleistungen im Handwerk“, das die SHK-Unternehmer Rolf und Udo Steffen verfaßt haben.

**D**er erste Schritt in Richtung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Marketingkonzepts ist die genaue Beobachtung und Analyse der Ausgangssituation. Betrachtet werden hierbei der Markt sowie auch das eigene Unternehmen. Am ehesten läßt sich die Herangehensweise noch mit einem Schachspiel vergleichen. Stellen Sie sich vor, Sie werden gebeten, ein bereits laufendes Spiel fortzusetzen. Was tun Sie? Sie betrachten die eigene Position, wo stehen Ihre Läufer, Ihre Türme, Ihr König? Und Sie betrachten die Position des Gegenspielers. Aus beidem gewinnen Sie Erkenntnisse über Ihre Chancen und Risiken. Und auf dieser Basis entwickeln Sie eine Strategie, wie Sie das Spiel fortsetzen möchten. Um es gleich vorweg zu sagen: Das allgemeingültige Patentrezept zur Entwicklung einer erfolgreichen Marketingstrategie gibt es nicht, denn das würde bedeuten, daß alle Unternehmen das Gleiche tun wollen. Selbstverständlich muß man auf die speziellen branchenspezifischen, die lokalen und die unter-

Spitzenleistungen im Handwerk

## Der Weg zur Marketing-Strategie

nehmerischen Eigenheiten eingehen. Mit den folgenden Hinweisen zur Vorgehensweise aber entsteht eine Matrix, die sich bereits vielfach bewährt hat.

### Analysieren Sie Ihren Markt

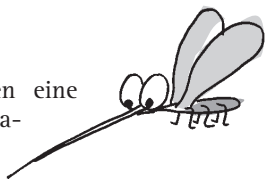
Eine Analyse des Marktes, in dem Sie agieren möchten, liefert wichtige Basisinformationen. Je umfangreicher und vollständiger Ihr Verständnis des Marktes ist, desto besser kann die Positionierung Ihres Unternehmens gelingen. Dabei ist auch immer der Blick über den Tellerrand erlaubt und sogar sinnvoll. Neudeutsch spricht man an dieser Stelle gerne von „Benchmarking“. Was machen andere Unternehmen Ihrer Branche und auch fremder Branchen gut? Womit haben andere Erfolg? Das Rad muß nicht immer wieder neu erfunden werden. Es ist durchaus erlaubt, gute Ideen aufzugreifen und zum eigenen Nutzen einzusetzen. Dies sollte dann jedoch nicht ohne genaue Überprüfung und gegebenenfalls eine Anpassung an die Besonderheiten Ihres Unternehmens geschehen. Denn was für einen anderen gut ist, muß es für Sie noch lange nicht sein. Gerne würden wir Ihnen an dieser Stelle eine vollständige und erprobte Liste zur Vorgehensweise geben. Aber die haben auch wir nicht. Auch für uns, die wir nicht die Möglichkeiten von Großkonzernen mit eigenen Marktforschungsabteilungen haben, ist Marktanalyse häufig so etwas wie der Blick in die Glaskugel. Es geht darum, immer wieder zu beobachten, nachzudenken, sich neu zu positionieren und nicht darum, jedem Wandel hinterher zu laufen. Die folgende Stichwortliste gibt Anregungen zur Analyse, die uns bei der Herangehensweise hilfreich waren:

- Gespräche mit Banken führen

- Informationen von Verbänden einholen
- Anzahl und Standort der Mitbewerber feststellen
- Stärken und Schwächen der Mitbewerber hinterfragen
- Soziales Umfeld analysieren (viel Wohneigentum und Einfamilienhäuser oder eher Wohnsilos)
- Kaufkraft im Einzugsgebiet einschätzen
- Baumärkte und Billiganbieter im Wirkungsbereich lokalisieren
- Informations- und Erfahrungsaustausch mit Handwerksunternehmen aus anderen Regionen
- Auswirkungen der regionalen politischen Ausrichtung bewerten
- Für das Bauhandwerk beispielsweise ist es interessant und wichtig zu wissen, in welchem Umfang Bauland im Einzugsgebiet ausgewiesen wurde oder wird.
- Hilfreich und wichtig sind in diesem Zusammenhang auch die branchenspezifischen Ratings, die von Banken und Verbänden zur Verfügung gestellt werden.

### Definieren Sie Ihre Zielgruppe(n)

Aus eigener Erfahrung können wir sagen: Das war eine der schwersten Fragen für uns, weil die Beantwortung so weitreichende Folgen hatte. Natürlich können Sie alles an Jeden verkaufen: Heute den Forderungen eines Industriekunden genügen, morgen an dem Ausschreibungsverfahren der Öffentlichen Hand teilnehmen, den Preiskampf bei einem Bauträger gewinnen und zwischendurch noch ein paar Privatkunden bedienen. Doch das würde ganz sicher nicht zum Erfolg führen, denn jede Gruppe stellt ganz spezifische Anforderungen. Erst die gut durchdachte und konsequente Konzentration auf eine oder mehrere Ziel-



gruppen ermöglicht Ihnen eine auf diese ausgerichtete Strategie. Man nennt dieses Verfahren auch „Moskito-technik“. Bei der Betrachtung der verschiedenen Zielgruppen wird klar, daß die Entscheidung für jede einzelne der Zielgruppen in der Konsequenz bereits deutlich erkennbare Signale setzt. Zielgruppen für das Handwerk sind:

#### Industrie

Der Industriekunde ist nach unserer Erfahrung sehr qualitätsorientiert. Ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist Voraussetzung, eine Zertifizierung erwünscht.

#### Öffentliche Hand

Die „Öffentliche Hand“ vergibt Aufträge erfahrungsgemäß an den günstigsten Anbieter. Bei einer Entscheidung für diese Zielgruppe steht demnach die Preispolitik im Vordergrund. Um überhaupt eine Chance zu haben, muß man mit den Ausschreibungsverfahren vertraut sein. Erwähnt seien an dieser Stelle auch die – nicht nur in dieser Zielgruppe – immer wieder auftretenden Korruptionsfälle. In solchen Fällen verzichten wir auf eine Beteiligung an Ausschreibungen und geben kein Angebot ab – denn – unseren Unternehmens-Grundsätzen verpflichtet – würden wir hier ohnehin keine Berücksichtigung finden.

#### Bauträger

Eine Entscheidung für diese Zielgruppe hat beispielsweise Auswirkungen auf die Standortwahl Ihres Unternehmens. Hier werden fast keine Ansprüche – wie ein repräsentatives Gebäude mit Ausstellungsraum – gestellt. Kraß formuliert reichen eine Garage, ein ausreichend großes Firmenfahrzeug, ein Handy und ein Postfach bereits völlig aus. Starke Kundenorientierung der Mitarbeiter wird nicht gefordert. Zu bedenken ist, daß man letztlich nichts anderes, als ein Subunternehmer ist, was sich nicht zuletzt bei der geringeren Marge bemerkbar macht. Auf die Zahlungsmoral vieler Bauträger sei an dieser Stelle erst gar nicht eingegangen.

#### Privatkunden

Hier sind die Anforderungen an Service, aber auch die Möglichkeiten der Wertschöpfung am größten. Dies setzt jedoch eine gut organisierte und funk-

tionierende Organisation voraus. Ein 24-Stunden-Dienst und kundenfreundliche Geschäftszeiten sind selbstverständlich. Jeder Kundendiensttechniker benötigt ein eigenes Fahrzeug und ein Handy, um den Aufgabenstellungen gerecht werden zu können. Der Privatkunde erwartet Komplettlösungen. Das hat Konsequenzen auf die Schulung der Mitarbeiter. Kundenorientiertes Verhalten ist bei dieser Zielgruppe unerlässlich.

#### Selbstbauer und Handel

Die Gruppe der Selbstbauer ist erfahrungsgemäß das Stiefkind der Branche. „Die nehmen uns unsere Aufträge fort!“ – so argumentieren noch viele Chefs. Verkaufen heißt die Aufgabe: der Markt braucht Heizkessel – erfüllen Sie diesen Bedarf. „Verkaufen“ heißt nichts anderes, als die Marktnachfrage bedienen. Warum nicht den Heizkessel für den Selbstbauer frei Haus liefern? Viele Handwerksunternehmer verzichten auf das Potential, das im Handel steckt – dabei wird es vom Markt gefordert: Heizkessel, Türen, Fenster – fertig montiert, oder auch nur geliefert. Wir, die Gebr. Steffen tun das – und werden deswegen bisweilen angegriffen. Von unserer Seite werden nur die sicherheitsrelevanten Anlagenteile montiert. Der Selbstbauer erhält seinen Kessel frei Haus und nach Abnahme durch einen unserer Techniker mit voller Garantie ausgestattet. Das geht so weit, daß immer wieder Mitarbeiter unserer Mitbewerber die Kessel für Vereinskollegen und Nachbarschaft bei uns einkaufen, weil der eigene Chef sich weigert. Dieses Beispiel macht die Situation sehr deutlich: Marktorientierung bedeutet nicht zuletzt auch die Flexibilität, aus den Beobachtungen aktiv die richtigen Konsequenzen zu ziehen – ohne an überholten Vorstellungen festzuhalten. Wir wissen, daß Handwerker heutzutage vielfach keinen Handel mehr haben. Doch schauen wir auf die Baumärkte und deren Expansion in den zurückliegenden Jahren. Wir sind überzeugt, daß sich hiervon eine Scheibe abschneiden – oder treffender – zurückholen läßt. Speziell durch die Zielgruppen Privatkunden und Selbstbauer wird das Unternehmen zum Handel. Dies wiederum stellt gewisse Anforderungen an die äußeren und örtlichen Gegebenheiten. Die vorhin provokativ zitierte Garage reicht hier



#### Buchtip

### Spitzenleistungen im Handwerk

Die Randbedingungen für Handwerksunternehmer haben sich gravierend geändert. Daraus ergibt sich eine Vielzahl grundlegender Probleme, die die Existenz seines Unternehmens gefährden. Das Buch „Spitzenleistungen im Handwerk“ richtet sich an Handwerksunternehmer, Führungskräfte und mitarbeitende Ehefrauen, die die Vielfalt an Anforderungen von heute annehmen und den wirtschaftlichen Wandel mitgestalten wollen. Die „Uptodate-Offensive“ ist ein in der unternehmerischen Praxis bewährter Leitfaden mit hohem Praxisbezug – dafür stehen die Autoren und erfolgreiche SHK-Handwerksunternehmer Rolf und Udo Steffen.

Das Buch bietet handwerksspezifische Ist-Analysen mit klaren Zielbeschreibungen sowie acht Optimierungsschritten für alle relevanten Unternehmensbereiche von „Unternehmer“, über das „Team“, die „Organisation“ bis hin zum „Controlling“. Es zeichnet sich zudem durch die einfache Umsetzung kurzfristig greifender Maßnahmen aus und führt zu unternehmerischen Spitzenleistungen für langfristigen Erfolg.

Das in 2003 erschienene Buch umfaßt 220 Seiten, ist gebunden und für 42 Euro (inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten) unter der Best.-Nr. 62000 erhältlich bei:

Gentner Verlag  
Postfach 10 17 42  
70015 Stuttgart  
Telefon (07 11) 63 67 28 57  
Telefax (0711) 63 67 27 35  
E-Mail: [peters@gentnerverlag.de](mailto:peters@gentnerverlag.de)

bei weitem nicht aus. Repräsentative Firmenräume und eine kundenfreundliche Ausstellung, das Ganze in zentraler Lage und zu kundenfreundlichen Öffnungszeiten sind für diese Zielgruppe wichtige Erfolgsfaktoren. Zu beachten ist außerdem, daß die Anforderungen an die Lagerorganisation weitaus höher sind.

### Tips zur Zielgruppenpolitik

Eine Empfehlung, welche Zielgruppe die für Ihr Unternehmen geeignete ist, kann pauschal nicht gegeben werden. Es ist eine sehr individuelle Entscheidung unter Berücksichtigung vieler Einzelfaktoren. Vielleicht aber kurz einige Worte zur Zielgruppenpolitik unseres Unternehmens. Bis vor gar nicht langer Zeit haben wir, die Gebr. Steffen GmbH, vehement die Ansicht vertreten, daß eine Konzentration auf die Zielgruppe „Privatkunden und Selbstbauer“ für Unternehmen in vergleichbarer Konstellation die sinnvollste Wahl sei. Denn über fünfzehn Jahre konnten wir mit dieser Strategie einen kontinuierlichen Erfolg nachweisen. Heute geben wir gerne zu, daß wir diese Meinung revidieren mußten. Wegen der Euro-Einführung und einer allgemeinen politischen Verunsicherung hielt diese ganze Zielgruppe kollektiv ihr Geld zusammen. Ähnliche Erfahrungen haben auch die Kollegen machen müssen, die bei einer Konzentration auf die Öffentliche



Hand die Auswirkungen zahlreicher Haushaltssperren zu spüren bekamen. Aus diesen Gründen erscheint es ratsam, sich nicht nur auf eine Zielgruppe zu konzentrieren, sondern ein gesundes Mischungsverhältnis anzustreben. Hierbei muß aber darauf geachtet werden, „passend zu mischen“, also Zielgruppen mit verschiedenen Anforderungen, die sich aber ergänzen, zu kombinieren. Hilfreich ist hierbei die Erstellung eines Zielgruppen-Profiles, in dem die wichtigsten Kriterien bewertet werden.

### Definieren Sie Ihre Leistungen

Die wichtigsten Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- Paßt die Leistung meines Unternehmens zum Markt?
- Welche Leistung kann mein Unternehmen anbieten, die der Zielgruppe fehlt?
- Welche Leistungen werden morgen wichtig?

Denken wir in diesem Zusammenhang nur an die stetig wachsende Zahl der Seniorenhaushalte. Rentner stellen in zunehmendem Maße Anforderungen an eine komfortable Badausstattung beziehungsweise an ein altersgerechtes Bad. Ein Trend, dessen Wirtschaftskraft nicht zu unterschätzen ist. In anderen Zusammenhängen wird häufig von der Erbgeneration gesprochen. Auch hier öffnet sich der Baubranche ein enormes Potential im Bereich der Modernisierung. Nicht zu vergessen sei an dieser Stelle auch die Chancenbandbreite, die sich aus einem gesteigerten Umweltbewußtsein ergibt. In

diesem Zusammenhang sei nur das Stichwort regenerative Energien als eines von vielen genannt.

Diese Beispiele – und es gibt noch viele weitere – zeigen deutlich, daß geprüft werden muß, was der Markt beziehungsweise die ins Auge gefaßte(n) Zielgruppe(n) benötigen. Dabei gilt zu beachten, daß es nicht nur die Not ist, die die Nachfrage steuert, sondern in zunehmendem Maße auch eine mögliche Steigerung der Lebensqualität oder ein Imagegewinn.

Das Wort „Alleinstellungsmerkmale“ faßt die Inhalte und die Bedeutung dieses Schrittes gut zusammen. Es gilt, Wege abseits der ausgetretenen Pfade, Ideen abseits der Norm zu finden. Im Bäckerhandwerk war das beispielsweise der Sonntags-Brötchenservice. Aus unserem eigenen Unternehmen fällt uns dabei der Nach-Feierabend-Service ein, der zur Zeit der Einführung alle Mitbewerber auf einen Schlag ins Abseits gestellt hat. Dieser Service richtet sich vor allem an berufstätige Kunden, die Wartungs- und Reparaturarbeiten werktags bis 20.00 Uhr ohne Mehrpreis erhalten können. Auch das Angebot an die Kunden, einen Wunschtermin ohne Rücksicht auf Geschäftszeiten wählen zu können, ist ein solches Alleinstellungsmerkmal. Und nicht zuletzt die Online-Terminvereinbarung per Internet, für die man uns anfangs für verrückt erklärt hat. Aber auch das gehört zum Marketing: Der Mut zur Verrücktheit – in vernünftigen Grenzen! Und was wirkt ist natürlich nicht die Kopie – Ihre Idee ist die Beste!